

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza organizace  
Strategic Analysis of a Company

Student: Martina Překlasová

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Libuše Bláhová

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci na téma „Strategická analýza organizace” včetně veškerých příloh vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 9. 7. 2010

.....

Martina Překlasová

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Libuši Bláhové za hodnotné rady, věcné připomínky a vedení v průběhu řešení dané problematiky.

## Obsah

<b>1. Úvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Teoretická východiska strategické analýzy podniku.....</b>	<b>3</b>
2.1. Pojem strategie.....	3
2.1.1. Strategické řízení.....	3
2.1.2. Postup při tvorbě strategie podniku.....	4
2.2. Základní strategické představy.....	5
2.2.1. Podniková vize.....	5
2.2.2. Poslání podniku.....	5
2.2.3. Cíle podniku.....	6
2.3. Analýza okolí podniku.....	7
2.3.1. Analýza vnějšího prostředí.....	7
2.3.1.1. Analýza mikrookolí.....	8
2.3.1.2. Porterův model.....	9
2.3.1.3. Analýza makrookolí.....	10
2.3.1.4. Pest analýza.....	11
2.3.1.5. Model „4C“.....	12
2.3.2. Analýza vnitřního prostředí.....	13
2.3.2.1. Swot analýza.....	13
2.3.2.2. Matice BCG.....	16
2.4. Formulace a implementace strategie.....	17
<b>3. Charakteristika vybrané organizace.....</b>	<b>20</b>
3.1. Historie společnosti.....	21
3.2. Cíle společnosti.....	21
3.3. Nabídka produktů a služeb.....	22
3.4. Organizační struktura.....	24
<b>4. Analýza stávajícího stavu.....</b>	<b>25</b>
4.1. Porterův model konkurenčních sil.....	25
4.1.1. Konkurenční rivalita.....	25
4.1.2. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů.....	26
4.1.3. Vyjednávací síla kupujících.....	27
4.1.4. Vyjednávací síla dodavatelů.....	28
4.1.5. Hrozba substitučních výrobků.....	28
4.2. SWOT analýza.....	29
<b>5. Návrhy a doporučení v oblasti strategické analýzy podniku.....</b>	<b>36</b>
<b>6. Závěr.....</b>	<b>38</b>

## Seznam použité literatury

## Seznam zkratk

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

## Seznam příloh

# 1. ÚVOD

V současné době se naše podniky nacházejí ve srovnání před obdobím 1990 ve zcela změněném prostředí. Podnik, který chce v prostředí tržní ekonomiky přežít a úspěšně se rozvíjet, je nucen daleko více se zabývat vývojovými trendy působícími v jeho okolí a rozhodujícím trendům se pružně přizpůsobovat [9].

Všeobecně je strategické myšlení považováno za důležitou podmínku úspěchu organizace. Schopnost top manažerů strategicky myslet je podle některých názorů klíčovou kompetencí firmy [13].

V dnešní době, kdy je trh nasycen téměř ve všech odvětvích, je velmi složité obstát mezi konkurencí. Pokud chce podnik uspět v tomto konkurenčním prostředí, musí být vždy před konkurencí o krok napřed. Každý podnik by se měl snažit o to, aby byl odlišný a jedinečný a snažit se nabízet něco jiného než ostatní konkurenti. Jedním z předpokladů, aby si podnik zajistil úspěšný dlouhodobý rozvoj, je kvalitní podniková strategie. Cílem každého podniku je, aby omezil své chyby v podnikání a dostal organizaci do situace, ve které může předvídat změny a využít je ve svůj prospěch. Aby byl podnik schopen budovat svou pozici, je nucen zpracovat strategický plán založený na výsledcích analýz tak, aby co nejlépe odrážel danou situaci a reagoval na ni. Proto podnik musí mít přesnou vizi a cíl čeho chce dosáhnout. Při vytyčování těchto podnikových cílů je nejdůležitější včasné rozpoznání nových příležitostí a uvědomění si hrozeb, které mohou využití podnikatelských příležitostí zhatit.

Jedním z hlavních témat dnešní doby, které se promítá do života jednotlivce, firem i zemí, je současná ekonomická krize. Téměř každý podnik musel řešit nebo řeší negativní vliv této krize na svou finanční situaci. Zákazníci těchto podniků, díky současné ekonomické situaci, přehodnocují své potřeby a své požadavky. Tomuto by se podniky měly přizpůsobit a zároveň tomu přizpůsobit i svou firemní strategii, popřípadě vytvořit strategii novou.

Cílem mé bakalářské práce je vytvořit strategickou analýzu podniku Beskyd Fryčovice, a.s., který má svou dlouholetou tradici na potravinářském a obchodním trhu. Práce bude tvořena ze dvou částí - teoretické a praktické. V **teoretické části** se zaměřím na definici základních pojmů, které se týkají strategické analýzy, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy a charakteristiky metod, které pak budu uplatňovat v praktické části. V **praktické části** představím podnik Beskyd Fryčovice a.s. Prostor bude věnován charakteristice podniku, jeho historii, charakteru poskytovaných výrobků a služeb a zejména pak analýze vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Zde se zaměřím na Porterovu analýzu a analýzu SWOT. Chtěla bych se pokusit poukázat na možné hrozby ze strany konkurence a příležitosti, které by mohl podnik využít ve svůj prospěch.

V závěru bakalářské práce porovnám teoretické poznatky s analýzou vybraného podniku a pokusím se navrhnout změny a opatření, které by mohly vést ke zvýšení jeho konkurenceschopnosti a posílení pozice na trhu, což je cílem mé práce.

Jednotlivé informace, které mi sloužily ke zpracování praktické části této práce, jsem získávala z internetových stránek společnosti, Výroční zprávy společnosti z roku 2008 a především z konzultací s marketingovou ředitelkou a mzdovou účetní Beskyd Fryčovice, a.s.

## **2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA STRATEGICKÉ ANALÝZY PODNIKU**

### **2.1. Pojem strategie**

Na definici strategie se můžeme dívat ze dvou pohledů - tradiční a moderní pojetí. Podle tradiční definice je strategie dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku [2].

Strategií podnikání firmy se rozumí plánovitě tvoření a zaměření firmy i procesů, které v ní probíhají, k dosažení cílů vytýčených podnikatelskou vizí.

Strategie firmy představuje záměrné, aktivní formulování cílů činnosti firmy a výběr nástrojů i postupů k jejich efektivnímu dosažení při optimálním využití zdrojů a příležitostí[4].

#### **2.1.1. Strategické řízení**

Strategické řízení je procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku. Každé strategické řešení probíhá v soustavě tří souřadnicových os, kterými jsou čas, prostor a souhrn materiálních i morálních sil. Strategické řízení má klíčové postavení v řízení firmy, neboť zahrnuje nejen ujasnění výchozí situace, její komplexní vyhodnocení, odhad vlastních možností, ale i formulaci alternativ a zvolení konkrétních cest k realizaci cílů. Správné stanovení strategie má rozhodující význam pro existenci podniku [4].

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholní manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím. Je základem řízení celého podniku, východiskem všech podnikových plánů a projektů a prvkem sjednocujícím činnost všech pracovníků podniku. Strategické řízení se uskutečňuje prostřednictvím tvorby a realizace jednotlivých strategií [8].

### **2.1.2. Postup při tvorbě a zavedení strategie podniku [4]**

Strategie podniku je zaměřena na formulaci poslání a dlouhodobých cílů firmy, na určení nezbytných činností a alokaci zdrojů, které jsou potřebné pro dosažení vytýčených záměrů.

Při tvorbě strategie se musíme zaměřit na:

- vytváření cílů
- určení časového horizontu (dva až pět let)
- sérii kroků, které probíhají v navazujících etapách
- systémový přístup.

Předpokladem úspěchu strategie je dobře provedená analýza, správná volba cíle, respektování základních vývojových trendů, optimální alokace i využití zdrojů a rychlá realizace cíle.

Vlastní tvorbu podnikové strategie můžeme rozdělit do následujících činností:

- stanovení vize podniku
- stanovení cílů
- provedení analýz
- soulad mezi strategickými cíli a výsledky analýz
- formulace a výběr strategie
- implementace strategie.

Aby byla realizace strategie úspěšná, měla by splňovat tyto požadavky:

- musí být jednoduchá a srozumitelná
- musí stanovit konkrétní cíle
- musí definovat metodologii, které má být použito
- musí stanovit prioritní otázky a problémy.

V daných časových intervalech se ve zpětné vazbě kontroluje, zda stanovené cíle byly dosaženy a k jakým změnám došlo uvnitř podniku a v jeho okolí. Na základě toho se pak strategie upřesňuje nebo se přechází na jinou variantu, popřípadě je strategie zcela změněna.



## **2.2. Základní strategické představy**

Strategická vize se tlumočí prostřednictvím formulovaného podnikového poslání (mise podniku), tzn., že se nejprve vytvoří vize a teprve z ní rozvine poslání podniku. Vize souvisí s nějakým cílem, zatímco poslání se způsobem chování [4].

### **2.2.1. Podniková vize**

Jak jsem uvedla v předchozí kapitole, tvorba strategie se dělí do několika kroků. Prvním krokem je podniková vize.

Pojem vize je odvozen z latinského slova „visio“, což znamená „zření“ a ve vazbě vize budoucnosti označuje prorocství. Vize má za úkol zachytávat a reagovat na jevy a faktory, které jsou v současné době nevýrazné, ale v budoucnu se mohou stát nosnými vlivy, jež budou působit na podnik. Vize jsou proto myšlenky, které předbíhají svou dobu a mají motivující charakter.

Kvalitní podniková vize by měla odpovědět na následující otázky:

- co podnik dělá, kde se nalézá a proč to dělá
- kam chceme v podniku jít a proč tam chceme jít
- jak se tam dostaneme a s kým se tam dostaneme
- jaký to bude vývojový proces včetně zdůraznění obtíží
- jaké máme lidi, podnikovou kulturu, historické zkušenosti
- jak jsme vybaveni, jaké jsou naše slabiny a přednosti
- jaké máme šance na trzích, co nás může ohrozit a jak rozvineme naše konkurenční schopnosti [4].

### **2.2.2. Poslání podniku**

Poslání podniku vychází z vize. Je zaměřené na současnost, musí být však propojeno na budoucnost. Nemůže proto existovat bez vize a naopak. Poslání podniku vyjadřuje přání vedení podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností. Dobře formulované poslání zdůvodňuje především oprávněnost existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity (co dělá a bude dělat) [4].

Poslání podniku je spolu s vizí důležitou součástí tvorby strategie. Dává řídicím pracovníkům i řadovým zaměstnancům vědomí účelu podnikání a pomáhá vytvoření pocitu sounáležitosti s firmou.

Podle Kotlera (2007) každá společnost existuje proto, aby vykonávala nějakou činnost. Její specifické poslání nebo účel jsou obvykle jasné již od samého počátku. V průběhu doby se může poslání změnit, protože společnost využije nových příležitostí nebo zareaguje na nové tržní podmínky.

Aby společnost definovala své poslání, měla by si položit otázky Petera Druckera:

- Co je naší podnikatelskou činností?
- Kdo jsou naši zákazníci?
- Co je naší hodnotou pro zákazníka?
- Jaký bude náš byznys v budoucnu?
- Jaký by měl být náš byznys, naše podnikání?

Tyto jednoduše znějící otázky patří k těm nejobtížnějším, jaké si může společnost položit. Úspěšné společnosti se k těmto otázkám neustále vracejí a odpovídají na ně. Jakmile poslání ztratilo důvěryhodnost, podnik musí definovat poslání nové.

### **2.2.3. Cíle podniku**

Dalším krokem, který by měl podnik učinit v rámci strategické analýzy, je stanovení cílů.

Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností [9].

Cílem podniku rozumíme konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období. Strategické cíle podniku musí být SMART, což znamená, že musí splňovat následující charakteristiky:

S – specifik = specifické, originální

M – measurable = měřitelné

A – agreed = akceptované

R – realistic = reálné

T – trackable = termínované, sledovatelné [4].

Při tvorbě cílů působí řada faktorů, kterými mohou být cíle ovlivněny. Rozhodující vliv mají tyto prvky:

- síly okolního prostředí podniku

- interní zdroje podniku
- minulý vývoj podniku
- vlastnosti strategií [4].

## **2.3. Analýza okolí podniku**

Po stanovení strategických cílů podniku je třeba provést důkladné analýzy vnitřního a vnějšího okolí podniku. V odborných publikacích se můžeme setkat s různým rozdělením okolí podniku, já jsem pro svou práci zvolila dělení na makrookolí a mikrookolí. Nejprve se zaměřím na vnější prostředí, tedy na makrookolí a mikrookolí a pak na vnitřní prostředí podniku.

Zkoumání prostředí je východiskem při formování strategie podniku. Analýza vnějšího prostředí má napomoci vyjasnit příležitosti a ohrožení, které jsou příslibem nebo hrozbou pro rozvoj podnikání. Podobně analýza vnitřního prostředí by měla odhalit silné a slabé stránky podniku [5].

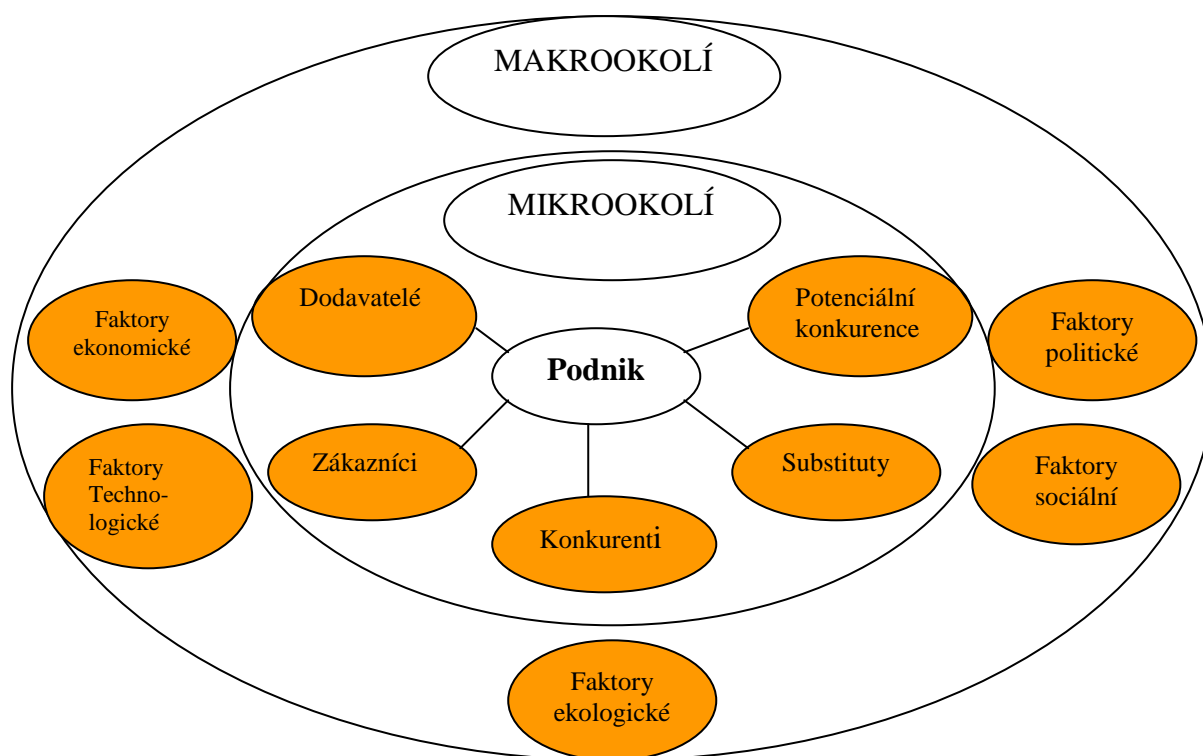
### **2.3.1. Analýza vnějšího prostředí**

Okolím podniku rozumíme podle Synka vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku jako sociálně ekonomického a technického systému, a čím je podnik ovlivňován a co může sám ovlivnit. Vliv okolí na podnik je zpravidla velmi silný, zatímco možnost podniku ovlivňovat okolí je omezená [4].

K tomu, aby podnik dosahoval svých cílů, je nutné znát všechny prvky vnějšího okolí, které na podnik působí - zejména jejich povahu, zdroj a sílu.

Cílem externí analýzy je najít v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by pak měla maximálně využít nabízené příležitosti a najít cestu jak se ohrožením vyhnout nebo alespoň zmírnit jejich dopad na podnik. Při externí analýze je zpravidla okolí podniku rozděleno na 2 části:

- mikrookolí, představované odvětvím, někdy také nazývané jako podnikatelské prostředí, ve kterém podnik podniká
- makrookolí, které je společné všem odvětvím a vytváří společné prostředí pro všechna mikrookolí [2]



*Obr. 2.3.1. Okolí podniku (vlastní zpracování dle knihy Dedouchové Strategie podniku)[2]*

Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik. Sestává z podniků, které si vzájemně konkurují a jejichž výrobky se mohou vzájemně substituovat. Součástí mikrookolí jsou i další subjekty, jakými jsou dodavatelé, zákazníci podniku, apod.

Makrookolí, které je společné pro všechna mikrookolí a tedy i podniky, vytváří obecně platné podmínky, za kterých podniky v dané zemi podnikají. Makrookolí určuje ekonomické, demografické, politické, legislativní a technologické podmínky a sociální politiku.

### **2.3.1.1. Analýza mikrookolí**

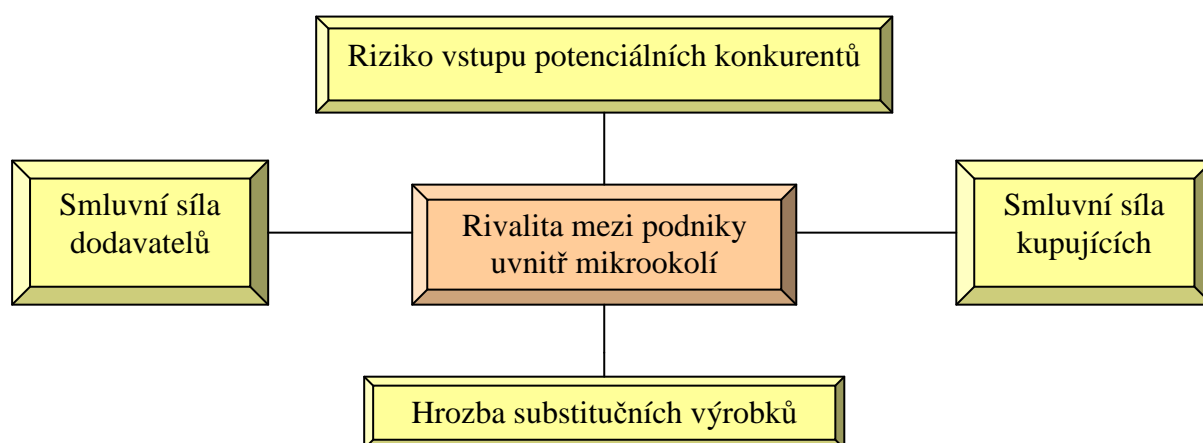
Úkolem manažerů je analyzovat konkurenční síly v mikrookolí a odhalit příležitosti, respektive ohrožení podniku, jichž je nutno ve strategii využít, respektive jejichž negativní vliv je třeba omezit [2].

### 2.3.1.2. Porterův model [2]

Důležitým a často využívaným nástrojem analýzy vnějšího prostředí podniku je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Porter vyvinul tzv. model pěti sil, který pomáhá manažerům uskutečnit analýzu mikrookolí. Model je zaměřen na analýzu:

- rizika vstupu potenciálních konkurentů
- rivality mezi stávajícími podniky
- smluvní síly kupujících
- smluvní síly dodavatelů
- hrozby substitučních výrobků.

Podle Portera působí tyto síly silněji na podniky uvnitř mikrookolí a omezují je v dosahování vyššího zisku. Silná konkurence tady může vypadat jako hrozba, protože snižuje zisk. Slabá konkurence může vypadat jako příležitost, protože umožňuje podniku dosáhnout vyššího zisku. Úkolem strategických manažerů je poznat příležitosti a ohrožení a formulovat odpovídající strategie.



Obr.2.3.1.2. Porterův model pěti sil (zpracováno dle knihy Dedouchové Strategie podniku)[2]

**Potenciální konkurenti** - zde patří podniky, které si v současné době nekonkurují, ale mohly by se konkurenty stát. Vysoké riziko vstupu potenciálních konkurentů představuje hrozbu pro ziskovost podniků uvnitř mikrookolí. Jestliže je riziko vstupu nízké, podniky mohou využít výhody této příležitosti ke zvýšení ceny a dosažení vyššího zisku. Hrozba konkurenční síly potenciálních konkurentů závisí na výši bariér vstupu na trh, tedy na řadě faktorů, které brání podniku prosadit se v daném mikrookolí.

**Rivalita mezi podniky mikrookolí** - jestliže je tato konkurenční síla slabá, podniky mají příležitost zvýšit ceny a dosáhnout většího zisku. Je-li tato síla velká, dochází k cenové konkurenci. Silná rivalita mezi podniky mikrookolí vytváří velkou hrozbu pro ziskovost.

**Smluvní síla kupujících** - kupující mohou vypadat jako hrozba, když tlačí ceny dolů nebo když požadují vysokou kvalitu nebo lepší servis. Slabí kupující vytvářejí pro podnik příležitost zvýšit ceny a získat vyšší zisk.

**Smluvní síla dodavatelů** - dodavatelé mohou působit jako hrozba pokud dokáží zvyšovat ceny a podnik musí toto zvýšení zaplatit nebo přistoupit na nižší kvalitu. Obojí vede k poklesu zisku. Slabí dodavatelé dávají podniku možnost snížit cenu a požadovat vyšší kvalitu. Podnik tedy jako kupující závisí na schopnostech dodavatelů.

**Hrozba substitučních výrobků** - existence blízkých substitutů vytváří konkurenční hrozbu limitující ceny, za kterou podnik prodává, a tím limituje i ziskovost podniku. Mají-li však výrobky podniku málo blízkých substitutů, pak mají podniky příležitost zvýšit ceny a tím i výsledný zisk.

### **2.3.1.3. Analýza makrookolí**

Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Na prvním stupni zkoumá analýza faktory a tendence vzdáleného okolí. Makrookolí zahrnuje vlivy a podmínky, jež vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Podnik zde prakticky nemá bezprostřední možnost aktivně stav tohoto okolí ovlivňovat, může však svým rozhodováním na ně aktivně reagovat [8].

### 2.3.1.4. Pest analýza

Analýza, která se používá k ohodnocení vlivů vnějších faktorů prostředí, se označuje jako PEST analýza. Smyslem je podle Lednického (2006) odpovědět na otázky:

- 1) Které z faktorů vnějšího prostředí mají vliv na podnik?
- 2) Jaké jsou možné účinky těchto faktorů na činnost podniku?
- 3) Které z faktorů ovlivňujících chování podniku budou podniku v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Uvedená písmena prezentují následující segmenty (zájmové oblasti) okolí podniku:

P – politický segment

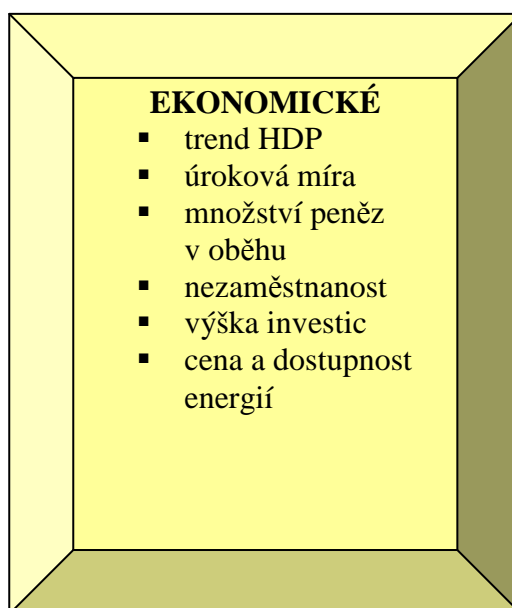
E – ekonomický segment

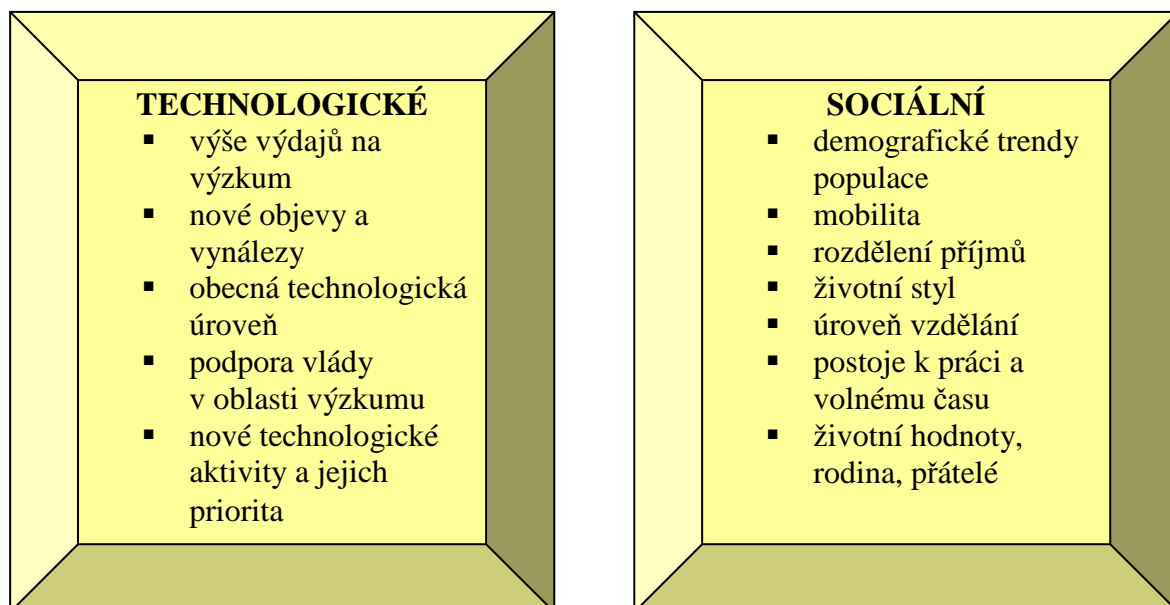
S – sociální segment

T – technologický segment.

Základním úkolem PEST analýzy je identifikovat oblasti, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik, a odhadovat, k jakým změnám v těchto oblastech může dojít [5].

Velmi často se k analýze přidává i legislativní segment, takže konečná podoba vnější analýzy je vyjadřována zkratkou SLEPT analýza. Z důvodu rostoucího významu ekologie je přidáván do těchto metod vnější analýzy i segment životního prostředí, proto často hovoříme o PESTE analýze nebo SLEPTE analýze.





Obr. 2.3.1.4. (zpracováno dle knihy Bělohávka, Košťana, Šuleře Management)[1]

### 2.3.1.5. Model „4C“ [7]

Vzhledem k rozvoji globalizace a jejím vlivům, které se stále více projevují, je vhodné použít i analýzu globalizačních trendů. K tomu lze využít podle Sedláčkové metodu „4C“ nazývanou podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena:

Customers - zákazníci

Country - národní specifika

Coasts - náklady

Competitors - konkurence.

**Zákazníci** - zde je kladen důraz především na jejich požadavky. Firma si ve svém rozhodování musí klást otázky, zda jsou požadavky zákazníků homogenní či zda se liší např. podle regionů. Na základě tohoto zkoumání musíme zvolit i vhodnou marketingovou strategii.

**Náklady** - náklady na vývoj rostou přímo úměrně se zvyšující se technologickou důmyslností produktů. Zkracující se doba životního cyklu výrobku navíc vyvolává tlaky na podniky vyvíjet nové produkty.

**Národní specifika** - zde existuje široký omezující okruh faktorů. Jedná se především o uplatňování protekční obchodní politiky, technické standardy a kulturní a institucionální normy.



**Konkurence** - hlavními konkurenty pro malé podniky jsou především mezinárodní a velké společnosti, které mají také větší objem produkce a kapitálu. Díky tomu mohou investovat do inovací, a tím nabízet zákazníkům novější produkty.

### **2.3.2. Analýza vnitřního prostředí**

Analýza vnitřního prostředí podniku představuje vnitřní analýzu současných a budoucích zdrojů podniku. Měla by odhalit silné a slabé stránky podniku ve srovnání s konkurenty [5].

Strategické možnosti každého podniku jsou dány nejen zohledněním podmínek externího prostředí, ale úspěšnost zvolené strategie je závislá na jeho vnitřních silách a schopnostech eliminovat slabosti. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a schopnostmi a podmínkami vnějšího prostředí. Proto nutností při přípravě strategie je potřeba provést dokonalou interní analýzu a současně zhodnotit i možnosti reakce podniku na vnější prostředí [4].

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. K tomu je nutné se nejprve zmínit o tzv. specifických přednostech, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů [2].

#### **2.3.2.1. SWOT analýza**

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) identifikované ve vnějším okolí podniku. Tato metoda slouží k určení charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité.

SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie [8].

V následujícím přehledu si uvedeme nejdůležitější příklady předností a slabostí firmy a faktorů ohrožení či příležitosti [4]:

- **Silné stránky (přednosti firmy):**
  - adekvátní zdroje, zejména finanční
  - dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti

- uznávaná vůdčí pozice na trhu
- úspory z rozsahu
- vlastní originální technologie
- schopný management, zaměstnanci, jejich dovednosti a loajalita k podniku
- nákladová výhoda.

- **Slabé stránky (slabosti firmy):**

- nejasný strategický záměr či chybějící strategie
- nevyužité kapacity, zastaralé výrobní zařízení
- nekompetentnost managementu
- zaostávání ve výzkumu a vývoji
- slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť
- vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování.

- **Příležitosti (šance pro firmu):**

- vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů
- rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace
- diverzifikace nebo integrace firmy
- překonání bariér při vstupu na atraktivní trh.

- **Hrozby (ohrožení pro firmu):**

- konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence
- rostoucí prodej substitutů
- nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku
- rostoucí síla odběratelů a dodavatelů
- měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy
- nepříznivé demografické změny
- vládní či politické negativní vlivy.

Kombinací těchto čtyř prvků můžeme vytvořit řadu vhodných strategií [8]:

**Strategie SO (agresivně růstová strategie)** - tuto strategii podnik využívá, pokud jeho silné stránky odpovídají příležitostem, které nabízí okolí.

**Strategie ST (diversifikační strategie)** - tato strategie znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je pomocí silných stránek v příležitosti.

**Strategie WO (turnaround strategie)** - tato strategie znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí.

**Strategie WT (obranná strategie)** - tato strategie je vhodná tehdy, pokud u podniku převažují slabé stránky a okolní prostředí podnik ohrožuje. Podnik musí proto minimalizovat hrozby i své slabé stránky.

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující: [8]

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7 až 8 charakteristik.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti (Opportunities)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti
	Hrozby (Threats)	<b>Strategie</b> maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby	<b>Strategie</b> minimalizací slabých stránek – minimalizovat hrozby

Obr. 2.4.1. SWOT analýza (zpracováno dle [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz))[12]

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnávání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematičnost strategické volby. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

### 2.3.2.2. Matice BCG [7]

Další metodou, která hodnotí vnitřní a zároveň vnější prostředí podniku, je matice BCG. Matice BCG je první matice portfolia. Podle této matice jsou podniky rozděleny do 4

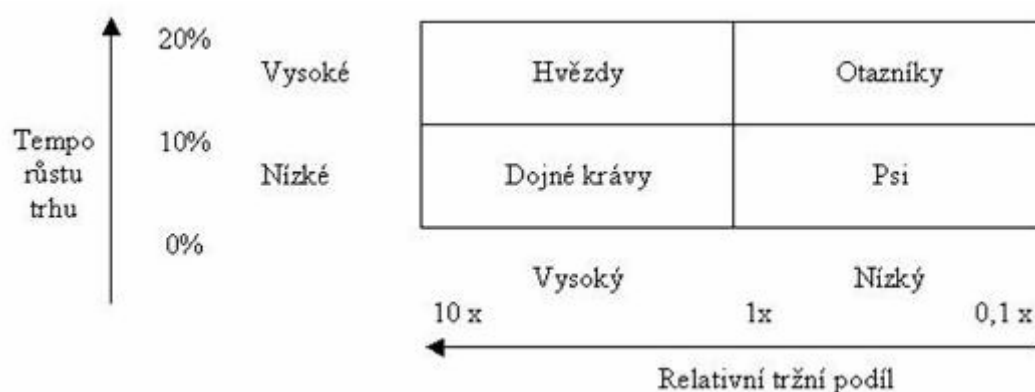
kvadrantů podle toho, jaký podíl na trhu zauímají a jaký se předpokládá rozvoj konkurenčního okolí. Jednotlivé kvadranty můžeme charakterizovat následovně:

**Dojné krávy** - mají vysoký relativní tržní podíl na pomalu rostoucím trhu, podniky si na nich udržují dobrou tržní pozici, vytvářejí množství peněžních prostředků, které je pak možné použít pro rozvoj hvězd a otazníků.

**Hladoví psi** - produkty s nízkým tempem růstu, vykazují nízký relativní tržní podíl, nepředstavují proto perspektivní skupinu.

**Hvězdy** - produkty s vysokým tempem růstu a velkým podílem na trhu. Budou vyžadovat velké sumy peněz, aby si udržely tempo růstu. Mají na trhu silnou pozici, která může v budoucnu přinést zisky.

**Otazníky** - produkty s nízkým relativním podílem na rychle rostoucím trhu. Vyžadují množství peněz na financování svého růstu.



Obr. 2.4.2. BCG matice (zpracováno dle knihy Heleny Sedláčkové *Strategická analýza*)[7]

## 2.4. Formulace a implementace strategie

Formulace strategie je fází strategického procesu, který následuje po strategické analýze. Celá tato část strategického řízení lze rozdělit na 3 kroky:

- Vymezení strategických možností.
- Evaluace jednotlivých alternativ.
- Vlastní výběr strategie.

Jedná se o rozhodovací proces, který můžeme charakterizovat jako výběr z možných alternativ. Čím variabilnější je prostředí pro plánovanou činnost, tím více alternativ je k dispozici pro výběr. Dobrá strategie představuje komerční logiku podnikání, která určuje proč může podnik mít konkurenční výhodu a úspěch. [4]

Jakmile podnik vytvoří svou strategii, musí vypracovat podpůrné programy. Vynikající strategie může být zmařena špatnou realizací. Při realizaci strategie společnost také musí brát v úvahu potřeby zúčastněných osob – zákazníků, zaměstnanců, dodavatelů a distributorů. [3]

Implementace je považována za nejsložitější fázi procesu strategického řízení. Je procesem realizace vytvořené strategie. Úspěšná implementace je podmíněna pracovníky, podřízenými, jejich organizováním i motivováním, přeměnou odliškové kultury a vytvořením souladu mezi strategií a činnostmi podniku. Implementace strategie znamená seznámení pracovníků se zavedením strategie, provádění příslušných strategických změn, nebo zabezpečení kontroly průběhu strategie. Implementace je slabou stránkou mnoha dobře zpracovaných strategií. Příčin může být mnoho, např.:

- nedostatek vůle vrcholového managementu prosadit strategické cíle
- klima lhostejnosti nižších složek managementu daného různými vlivy (nedostatek komunikace, nezájem apod.)
- nejasně formulované strategické cíle
- nedostatečně rozpracované strategické operace
- odborná neschopnost pracovníků strategické operace realizovat
- podceňování potřeby zdrojů, malá návaznost mezi strategickými operacemi a tvorbou zdrojů nutných pro jejich realizaci
- nedostatečný systém hodnocení průběhu strategických operací
- slabá motivace pracovníků [4].

Implementace strategie	Formulace strategie	Vhodná (dobrá)	Nevhodná (špatná)
	Výborná - efektivní (dobrá)	Úspěch	Potíže (záchrana - pád)
	Špatná - neefektivní (slabá)	Potíže Prohraná šance	Nezdar (neúspěch)

*Obr.2.4. Vliv formulace a implementace strategie na úspěšnost její realizace (zpracováno dle knihy Lednického Strategické řízení) [4]*

### 3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. má na potravinářském a obchodním trhu dlouholetou tradici. Mezi její tradiční sortiment patří balené brambory a výrobky ze zpracovaných brambor, jednodruhová chlazená zelenina a zeleninové směsi, zeleninové saláty, zeleninové šťávy a čerstvé bylinky. V těchto komoditách zaujímá společnost přední postavení na tuzemském trhu. K dalším obchodním aktivitám patří velkoobchod potravin, který doplňuje nabídku výrobků v oblasti společného stravování. V rámci poskytovaných služeb společnost disponuje vlastní autodopravou.

Výroba je od svého počátku realizována v místě sídla společnosti ve Fryčovicích u Frýdku - Místku a od roku 2002 i v dalším provozu v Horní Cerekvi, který byl nově zrekonstruován.

Hlavní výrobní úsilí je směřováno do dvou hlavních zpracovatelských kapacit, jedná se o pěstování a zpracování brambor, skladování a zpracování zeleniny. V posledním období narůstá podíl i ostatních činností. U balených brambor navýšili výrobu o 75%, u loupaných brambor o 10%, u střediska v Horní Cerekvi o 14%, u velkoobchodního skladu potravin o 12%, u zeleniny o 13% a u lahůdek o 65%.

Společnost Beskyd Fryčovice se snaží o modernizaci svého podniku, ať už se jedná o výměnu starých zařízení za nové, které sebou přináší větší výrobní kapacitu, ale i navýšení zpracovacích možností a úsporu lidské práce. V roce 2008 bylo zmodernizováno zahradnictví ve Fryčovicích a bylo tak vytvořeno zázemí pro pěstování bylin, nařové zeleniny a aromatických rostlin.



*Fotografie areálu společnosti Beskyd Fryčovice, a.s.*



### **3.1. Historie společnosti**

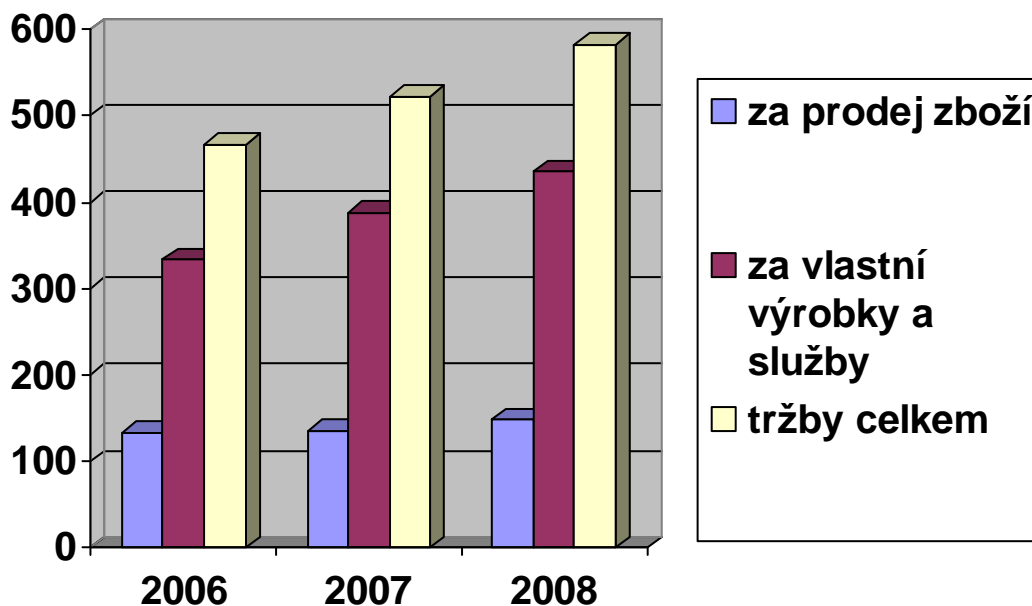
Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. byla založena v roce 1969. Jejím prvním výrobním programem se stalo horkovzdušné sušení pícnin. V roce 1975 byl uveden do provozu sklad pro tržní úpravu konzumních brambor, který byl dále rozšiřován. Výrobní program průmyslového loupání konzumních brambor byl zahájen v roce 1978. Vzhledem ke zvyšující se poptávce po konzumaci čerstvé zeleniny vznikl v roce 1993 nový výrobní program zaměřený na výrobu tržní a kuchyňsky upravené čerstvé zeleniny.

### **3.2. Cíle společnosti**

Hlavním cílem společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. je spokojenost zákazníka a prvotřídní kvalita jejich výrobků. Důraz je kladen především na výběr vstupních surovin a na způsob jejich zpracování. Společnost neustále pracuje na inovaci a vytváření nových výrobků. K tomu přispívá dostatečná a efektivní výrobní kapacita, díky které může společnost rychle reagovat na potřeby trhu a plnit požadavky zákazníků. Za spoluúčasti Výzkumného ústavu potravinářského Praha, VŠCHT PRAHA a společnost ŽĎAS, a.s. bylo ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. vybudováno centrum vysokotlakých technologií pro výzkum a vývoj ošetřování potravin velmi vysokým tlakem. Tato technologie se v současnosti využívá pro zpracování zeleniny při výrobě přírodních zeleninových šťáv REFIT.

Cílem každé firmy je samozřejmě také ziskovost a meziroční nárůst zisku. I přes hospodářskou recesi, která zasáhla většinu firem, nedošlo ve společnosti Beskyd Fryčovice k poklesu zájmu o výrobky. Naopak, v roce 2008 navýšili tržby o 12 %, na 577 mil. Kč a objem výroby o 23 %, na 20 000 tun. Z těchto výsledků je zřejmé, že se firmě podařilo udržet dobré obchodní i ekonomické výsledky, na které neměla světová hospodářská krize vliv.

V roce 2001 se Beskyd Fryčovice, a.s. stala držitelem certifikátu kvality ISO 9001:2000, uděleného prestižní certifikační agenturou Burelu Veritas Quality International se sídlem v Londýně. Společnost Beskyd Fryčovice je držitelem normy kvality BRC a IFS pro výrobu chlazené balené a krájené zeleniny. Dalším certifikátem, jehož je společnost držitelem, je norma kvality pro pěstování brambor a bylinek GLOBAL G.A.P.



Obr. 3.2. Tržby v jednotlivých letech v mil. Kč (zpracováno dle Výroční zprávy Beskyd Fryčovice, a.s. za rok 2008)[10]

### 3.3. Nabídka výrobků a služeb

Za svou sedmnáctiletou existenci v tržním prostředí společnost Beskyd Fryčovice vytvořila celkem 8 základních výrobních řad. Přitom před vznikem akciové společnosti zahrnovala jen jednu výrobní řadu - brambory a polotovary z brambor. Nyní výrobní sortiment zahrnuje i knedlíky, přílohy, chlazenou upravenou zeleninu, zeleninové saláty, klíčky a výhonky, čerstvé bylinky a zeleninové šťávy.

*Brambory konzumní a sadbové* - konzumní brambory varného typu A,B,C balené ve folii nebo rašlovém pytli, velikost balení 2 kg až 25 kg. Sadbové brambory jsou určeny k pěstování konzumních brambor, jsou dodávány v balení po 5 kg.

*Polotovary z brambor* - konzumní loupané brambory všech varných typů pro velkoodběratele, maloodběratele i domácnosti. Vakuové balení po 1,5 kg, 3 kg, 5 kg a 10 kg je vhodné pro veřejné stravování. Vakuové balení do 1 kg je ideální pro domácnosti.

*Knedlíky* - knedlíky jsou vhodná forma přílohy. Polotovary jsou určeny ke konzumaci po tepelné úpravě. Sortiment nabízí velký výběr knedlíků s náplní i bez ní, které jsou vhodné pro přípravu sladkých i slaných pokrmů (bramborové knedlíky, kynuté knedlíky, pečené

mrkvánky s povidly, ovocné kynuté knedlíky). Knedlíky můžete v supermarketech najít v praktickém balení po 600 g, pro gastronomii jsou určena balení 3 kg. Výroba knedlíků se v roce 2008 výrazně zvýšila, proto se připravuje i další rozšíření nabídky.

*Polotovary, přílohy* - kromě výrobků z brambor a knedlíků vyrábí polotovary pro přípravu hotových jídel ve vakuovém balení. Kategorie polotovarů se do budoucna jeví jako perspektivní, a proto se tyto výrobní řady neustále rozšiřují.

*Zpracovaná zelenina* - čerstvá chlazená zelenina (jednodruhová i směsi zeleniny) v praktickém vakuovém balení.

*Listová zelenina* - listová zelenina a směsi čerstvé zeleniny bez zálivky, ideální pro přípravu salátů.

*Hotové saláty – zeleninové talíře ProFit* - hotové čerstvé saláty bez konzervantů.

*Saláty se zálivkou či dressingem* - chlazené zeleninové saláty se zálivkou, může se podávat jako svačinka nebo jako příloha k hlavnímu jídlu.

*Čerstvé bylinky* - tradiční i netradiční druhy čerstvých bylinek, pečlivě vybrané směsi bylin, listová a naťová zeleniny. Jsou vhodné do zeleninových salátů, k dochucení polévek, mas, zvěřiny a ryb.

*Zeleninové šťávy REFIT* - 100% zeleninové šťávy, za studena lisované, neředěné, bez konzervačních látek, nepasterované. Jsou ošetřené vysokým tlakem, který zachovává minerály a vitamíny. Jedná se o poslední zavedenou výrobní řadu.

V rámci rozšíření služeb zákazníkům nabízí podnik široký sortiment velkoobchodního zboží, který se zaměřuje především na potraviny. Nabídka velkoobchodu je určena převážně pro zákazníky Moravskoslezského kraje. Mezi nejžádanější patří trvanlivé značkové potraviny, luštěniny, rýže, oleje, koření. Disponují širokosortimentní nabídkou obchodního zboží. Nabízí velkoobchodní sortiment v plné šíři, i od renomovaných výrobců, např.: Vitana, Laris, Podravka, Opavia, LA Food, Nestlé, Knorr.

Mezi další službu, kterou podnik disponuje, je vlastní autodoprava. V roce 2008 dosáhl toto středisko interního zisku ve výši 206 tisíc korun a objem distribuce se zde navýšil o 33,5 % kg. Beskyd Fryčovice, a.s. se rovněž snaží o modernizaci vozového parku.

Ve zmiňovaném roce došlo k nákupu 3 nových rozvozových vozidel a k vyřazení starých. Tím došlo ke snížení stáří používaného vozového parku na 6 let.

### **3.4. Organizační struktura společnosti**

V současné době je podnik Beskyd Fryčovice akciová společnost. Společnost je rozdělena do několika útvarů - výrobní střediska, obchodní oddělení, marketingové oddělení, ekonomické oddělení, vývoj a jakost a provozní střediska.

Společnost zaměstnává v současné době 302 lidí, z toho je 274 zaměstnaných ve Fryčovicích, 20 v pobočce v Horní Cerkvi a 8 v Praze. Věkový průměr zaměstnanců je okolo 45 let.

V hlavním středisku ve Fryčovicích je celkový počet zaměstnanců 274, z toho je 83 mužů - ti se uplatňují převážně v údržbě, dopravě a jako vedoucí středisek a 191 žen. Z 274 zaměstnanců ve Fryčovicích je 45 THP a 229 dělníků. Beskyd Fryčovice, a.s. v průběhu celého roku využívá i potřeby brigádníků a důchodců. Brigádníků je v současné době ve firmě registrováno 42, jejich práce se využívá v různých střediscích převážně o sobotách a nedělích. S důchodci má společnost uzavřeno 22 smluv, ti pracují hlavně v dny, kdy je nejvíce objednávek, to je v úterý a ve čtvrtek.

Organizační strukturu společnosti příkládám jako přílohu.

## **4. ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO STAVU**

V praktické části své bakalářské práce bych se chtěla blíže zaměřit na Porterovu analýzu a analýzu SWOT. Po prostudování informací, které mi byly poskytnuty o společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. jsem dospěla k výsledkům, se kterými bych Vás chtěla seznámit. Informace o firmě jsem získávala z jejích internetových stránek, z Výroční zprávy z roku 2008 a z rozhovorů s marketingovou ředitelkou firmy a mzdovou účetní.

### **4.1. Porterův model konkurenčních sil**

Jedním z předpokladů úspěšného podnikání je dynamický růst firmy. Tento růst závisí na velikosti tržního prostoru, který se podnikateli podaří vytvořit a udržet na úkor svých konkurentů. Porterova teorie se snaží vysvětlit, jak může konkurence ovlivnit vývoj situace na trhu a ukazuje, jak chování tržních subjektů ovlivňuje jejich ziskovost. S rostoucí konkurencí se firma stává méně zisková, se slábnoucí konkurencí naopak jeho ziskovost roste. Každá firma hledá stále nové nástroje, které by jim pomohly zvýšit její konkurenceschopnost.

Jak už jsem uvedla, nabídka výrobků Beskyd Fryčovice, a.s. je velmi široká. Vzhledem k tomu, že na našem trhu neexistuje firma, která by vyráběla všechny výrobky shodné s Beskyd Fryčovice, a.s., pro potřebu Porterovy analýzy se zaměřím jen na některé výrobky.

#### **4.1.1. Konkurenční rivalita**

První silou, která působí v Porterově modelu, je rivalita mezi společnostmi fungujícími na stejném trhu. Mezi potravinářskými společnostmi existuje velmi silná konkurence, proto musí podniky neustále sledovat konkurenční firmy a snažit se být neustále o krok před nimi. Pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. je lepší hledat jiná východiska, jak se udržet na trhu, než se pouštět do cenových válek. Jako konkurenční výhodu této společnosti bych uvedla jejich dostatečnou a efektivní výrobní kapacitu. Díky tomu mohou rychle reagovat na potřeby trhu a plnit požadavky zákazníků. Navíc pomocí nové vysokotlakové technologie při výrobě zeleninových šťáv REFIT zpracovávají zeleninu tak, aby neztrácela cenné látky a vlastnosti, jako je tomu např. při pasterizaci. U těchto šťáv je firma jediným výrobcem na českém trhu s danou technologií.

Dalším řešením je inovace produktů, aby se přizpůsobovaly přáním a očekáváním zákazníků. Tento krok umožní firmě získat a udržet si náskok před konkurencí. Firma by si

ovšem měla dát pozor na to, aby tato inovace nebyla příliš častá a neobrátila se tak v její neprospěch. Jako velkou konkurenční výhodu bych také viděla to, že společnost Beskyd Fryčovice, a.s. nabízí velké množství výrobků. Pro velké odběratele i malé zákazníky to znamená, že mohou vše nakoupit na jednom místě, a tím ušetří spoustu času a nákladů. Společnost se snaží získat konkurenční výhodu také jiným přístupem ke svým zákazníkům - ať už se jedná o cenu či kvalitu, největší rivalitu mezi ostatními podniky pocítují v cenové konkurenci.

V daném odvětví existuje mnoho konkurentů, jedná se o trh, který je relativně dobře pokryt. Z tohoto důvodu bychom i u každého výrobku společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. našli velmi mnoho konkurentů. U loupaných brambor jsou největšími konkurenty firmy Semice (hlavním cílem je pěstování zeleniny a brambor), Bransko nebo bramborárna Těšetice. U knedlíků patří k velkým konkurentům firmy Svoboda (výroba kynutých, bramborových a ovocných knedlíků) a Josef Martinek (výroba houskových, kynutých, ovocných, bramborových knedlíků, bramborových šulánek a halušek) a u zeleninových salátů např. firma Jan Třešňák (výroba lahůdek).

#### **4.1.2. Hrozba vstupu potenciálních konkurentů**

Další silou Porterova modelu je hrozba vstupu potenciálních konkurentů. Podniky, které se snaží proniknout na nové trhy, by si měly především klást otázku, jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh. Vzhledem k tomu, že na potravinářském trhu existuje obrovské množství zavedených a úspěšných firem, případná potenciální konkurence by měla opravdu těžkou pozici. Musela by zákazníkům nabídnout něco nového, vyšší kvalitu nebo nižší cenu. Mezi další důležitou překážku, která brání vstupu nové konkurence na trh, patří oddanost zákazníků k výrobkům současných podniků. Zákazníci jsou věrní „svým“ podnikům a překonání preferencí zákazníků by bylo pro potenciální konkurenty příliš nákladné a obtížné.

I když zejména z důvodu nasycení trhu potravinářskými firmami není hrozba vstupu potenciální konkurence příliš velká, přece jen si musí každý podnik svou pozici na trhu hlídat, to platí i pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. Zde považuji za největší hrozbu vstup zahraniční konkurence, zejména u brambor, kde se nová konkurence objevuje prakticky neustále.

### 4.1.3. Vyjednávací síla kupujících

Třetí z pěti Porterových konkurenčních sil je smluvní síla kupujících. Kupující mají větší sílu např. nakupují - li ve velkém množství nebo si mohou vybírat mezi podniky s nízkými cenami. Vyjednávací síla kupujících se stává významnou konkurenční silou pokud je málo zákazníků a ti nakupují velká množství. V těchto případech mohou vyjednat množstevní slevy a jiné výhody.

Zákazníky společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. jsou obyčejní zákazníci jako samostatné osoby, především pak maloobchody, velkoobchody a gastronomické řetězce.

Konzumní a sadbové brambory - sadbové brambory jsou dodávány na trh jak k přímému prodeji (v malospotřebitelském balení), tak tradičním distributorům. U drobných pěstitelů společnost zaznamenává dlouhodobý trend poklesu zájmu o sadbové brambory. Mezi tradiční zákazníky patří obchodní řetězce společnosti Ahold, Makro Cash a Carry a cateringová společnost Eurest. Novým významným zákazníkem se stala maloobchodní síť Hruška, spol. s r.o. Oblast vývozu balených brambor byla také zaměřena na slovenský trh, kde je významným zákazníkem společnost Tesco SK. U tohoto produktu je produkce ovlivňována obchodními vztahy s řetězcem, se smluvně dohodnutými týdenními sazbami.

Knedlíky - mezi hlavní odběratele se řadí obchodní řetězce Tesco a gastronomické společnosti Gastro Globus a Gastro Hroch. V roce 2008 se okruh zákazníků rozšířil o obchodní partnery ze Slovenska jako Billa, Ahold a Jednota a naopak byly ze středisek z Horní Cerkve ukončeny dodávky do Makra. Výroba knedlíků se v roce 2008 výrazně zvýšila a nyní společnost Beskyd Fryčovice, a.s. připravuje další rozšíření nabídky.

Bylinky - zde jsou největšími odběrateli maloobchodní řetězce.

Velkoobchod potravin - zde jsou zákazníky především školní a závodní jídelny a provozovatelé veřejného stravování. Mezi nejvýznamnější patří Třinecké Gastroslužby, Lázně Darkov, Nemocnice v Třinci, Nemocnice v Novém Jičíně, Školní Jídelna v Havířově, Slezská Humanita Karviná a Hotel Atom v Ostravě.

Zeleninové šťávy - o tyto výrobky je stále větší zájem, mezi hlavní zákazníky patří maloobchodní řetězce Tesco a Ahold.

Vyjednávací síla kupujících je různá u každého segmentu zákazníků. Nejmenší vyjednávací síla je u obyčejných zákazníků. Naopak největší dohadovací sílu pocítuje firma u maloobchodních a gastronomických řetězců, které patří mezi největší odběratele Beskyd Fryčovice, a.s. Potravinářských firem je na trhu mnoho, a tak si zákazníci, zejména velké

obchodní řetězce mohou vybírat, určovat si podmínky a vyjednat si pro sebe slevy a další výhody.

#### **4.1.4. Vyjednávací síla dodavatelů**

Vztahy s dodavateli a jejich pozice vůči podniku je jednou z důležitých složek při tvorbě podnikové strategie. Na budoucí vývoj podniku mohou mít značný vliv, proto je dobré, pokud je podnik předem analyzuje a identifikuje možná úskalí. Síla dodavatelů může růst v případě, že by zákazník byl donucen k velkým investicím při přechodu k jinému dodavateli. Silní dodavatelé si mohou účtovat vysoké ceny za své dodávky, mohou také omezovat kvalitu a služby a přesunout náklady na ostatní partnery.

U některých výrobků společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. je vyjednávací síla dodavatelů velmi omezená z důvodu vlastní výroby. Jedná se například o brambory nebo o bylinky, které si společnost pěstuje sama. Jelikož u těchto výrobků není závislá na dodavatelích, jejich vyjednávací síla je prakticky nulová. U jiných výrobků může naopak společnost Beskyd Fryčovice, a.s. sílu dodavatelů pocítovat. Je zde ale na výběr mezi více dodavateli, jejich síla není proto pro společnost nijak výrazná. Zde bych zařadila např. knedlíky, u kterých je velké množství dodavatelů - např. firmy Zeelandia, spol. s r.o. (výroba ovocných náplní) a JH Group, spol. s r.o. (výroba makových, ořechových, ovocných a AFRO náplní). U výrobků jako jsou zeleninové saláty je na výběr i mezi zahraničními dodavateli, hlavně ze Španělska, z českých dodavatelů bych uvedla firmu Hortim-International, spol. s r.o. (dovoz a vývoz ovoce a zeleniny). Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. by si měla vybírat dodavatele, kteří jsou schopni zaručit kvalitní služby, které jsou potřeba k tomu, aby byl zabezpečen chod společnosti, a kteří budou dodržovat dohody stanovené firmou.

#### **4.1.5. Hrozba substitučních výrobků**

Substitut zajišťuje stejné nebo podobné funkce jako produkt daného odvětví, ale odlišnými prostředky. Pokud se odvětví nedokáže vzdálit od substitutu prostřednictvím zlepšení vlastností svých produktů, marketingem nebo jinými prostředky, trpí tím nejen ziskovost odvětví, ale i jeho růstový potenciál. Tato hrozba vzniká, pokud je u substitutu lepší poměr kvalita/cena, zákazníci jsou flexibilní nebo pokud přechod od původního výrobku k substitutu neznamena pro zákazníky výraznější investici.

U substitučních výrobků bych velkou hrozbu pro společnost Beskyd Fryčovice, a.s. neviděla. Substitutem pro knedlíky by mohly být třeba knedlíky z prášku, pro bylinky sušené



byliny, pro brambory bramborová kaše z prášku. Náhražkou pro zeleninové šťávy by se mohly stát džusy, ovšem ty jsou převážně s konzervačními látkami. Navíc u zeleninových šťáv jsou cílové skupiny zákazníků společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. relativně loajální. Patří mezi ně zejména lidé zajímající se o zdravý životní styl, maminky s malými dětmi, mladá generace a důchodci dbající o svůj zdravotní stav. Pokud mají zákazníci na výběr, určitě dají přednost čerstvým a kvalitním potravinám než substitutům v podobě práškových polotovarů, navíc u takovýchto substitutů je mnohdy cena i vyšší než u výrobků společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. Sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků lze odhadnout sílu substitutů.

## **4.2. SWOT analýza**

V této části bakalářské práce se pokusím vyhodnotit situaci podniku jak z vnitřního prostředí, tak z jeho okolí, a to pomocí SWOT analýzy. Budu tedy rozebírat silné a slabé stránky firmy Beskyd Fryčovice, a.s., její příležitosti a hrozby.

### **Silné stránky (strenght)**

Každá silná stránka je úspěchem samotné firmy. Silnou stránkou mohou být např. velikost firmy (v některých situacích se lépe pohybuje malá, v jiných zase velká firma), kvalitní vedoucí pracovníci s velkými zkušenostmi a správnými motivačními technikami, dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, patří zde také i unikátní a kvalitní výrobek, spolehliví a stálí odběratelé a mnoho dalších.

Z informací a poznatků, které jsem získala z konzultací s marketingovou ředitelkou společnosti Beskyd Fryčovice, a.s., jsem zjistila tyto silné stránky firmy:

- Kvalitní produkty
- Dostatečná výrobní kapacita
- Produkty na přírodní bázi
- Stálá odběratelská síť
- Modernizace společnosti.

Společnost je mezi svými zákazníky i mezi konkurencí známa především svými kvalitními výrobky a jejich rozsáhlou nabídkou. Na základě toho firma obdržela řadu certifikátů, které tuto kvalitu prokazují. Z tohoto důvodu bych viděla kvalitní produkty jako

jednu z nejdůležitějších předností této firmy. Konkurence je ovšem velice silná a její výrobky a služby jsou srovnatelné jak ve své jakosti, tak v ceně. Proto je důležité, aby firma Beskyd Fryčovice, a.s. včas zaregistrovala případné odchylky od trendu, který udává trh s daným zbožím, a vhodně zareagovala. Společnost by se neměla nechat ukolébat svou dobrou pozicí na trhu, ale musí sledovat nové technologie, nové typy výrobků a přání zákazníků. V případě pozdní reakce hrozí, že to, co je nyní považováno za silnou stránku, se může přeměnit v obrovský nedostatek a ten může veškeré podnikové výhody oproti konkurenci zastínit.

Další silnou stránkou je dostatečná a efektivní výrobní kapacita. Jak už jsem uvedla, ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. bylo vybudováno centrum vysokotlakových technologií pro výzkum a vývoj ošetřování potravin velmi vysokým tlakem, které se využívá při výrobě zeleninových šťáv REFIT, u kterých je firma jediným výrobcem na českém trhu s danou technologií.

Modernizaci firmy vidím jako velmi významnou silnou stránku této firmy. V roce 2008 firma zaznamenala v této oblasti významné přírůstky hmotného majetku za víc jak 23 mil. Kč. Jednalo se o investice, které byly směřovány nejen do výměny nových zařízení za staré, ale získali tímto i větší výrobní kapacitu. Tyto modernizace sebou přinesly navýšení zpracovacích možností a současně úsporu lidské práce. S růstem objemu výroby je počet zaměstnanců stejný, nebo mírně klesá.

### **Slabé stránky (weakness)**

Opačným stavem vyjmenovaných silných stránek jsou stránky slabé. Může to být např. nedostatečné pochopení pro marketing a reklamní kampaně ze strany vedoucích pracovníků, nedostatek obchodních dovedností, špatná kvalita surovin, výrobního zařízení či dokonce samotného výrobku, nedostatečná komunikace na všech stupních řízení, atd.

Mezi slabé stránky společnosti bych zařadila:

- Slabá marketingová komunikace
- Stárnoucí struktura zaměstnanců
- Příliš častá inovace produktů.

Mezi slabou stránku firmy Beskyd Fryčovice, a.s. bych zařadila zejména marketingovou komunikaci. Společnost, i když na trhu funguje již od roku 1969, se přesto nezapsala do podvědomí širší veřejnosti a je známa převážně jen ve svém okolí. V současné době se tato společnost zapojila do projektu „OVOCE DO ŠKOL“. 17.2.2009 se stali

oficiálně schváleným dodavatelem produktů v rámci tohoto programu. Jedná se o dotované ovoce a zeleninu, které jsou zdarma určeny pro žáky 1. stupně základní školy. Nabízí pestrý sortiment ovoce, zeleniny, zeleninových salátů a čerstvých ovocno - zeleninových šťáv. Vše je čerstvé, bez konzervantů, soli, cukru a přídavných látek. Ovoce a zeleninu přichystají žákům v jednotlivých baleních a nabízejí celorepublikovou distribuci. Toto vidím jako dobrý marketingový tah, který by mohl jméno této firmy rozšířit mezi obyčejné zákazníky. I přesto, že hlavní a nejdůležitější skupinou zákazníků jsou maloobchodní, velkoobchodní a gastronomické řetězce, je pro firmu dobré být co nejvíce znám i mezi obyčejnými zákazníky a širokou veřejností. Marketingová komunikace je velmi důležitá také u zavádění nových výrobních řad na trh, bez ní by to bylo velmi obtížné. Poslední výrobní řadou společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. jsou zeleninové šťávy REFIT. U této výrobní řady je jedním z nejdůležitějších prostředků podpory prodeje forma ochutnávek, a to zejména přímo v místě prodeje výrobků. Dále je to forma slev, které jsou uplatňovány krátkodobě zejména tam, kde se zákazník setkává s těmito zeleninovými šťávami poprvé. Další aktivitou jsou sponzorské akce, kterých se firma účastní opakovaně - jedná se hlavně o sportovní aktivity nebo boj proti rakovině. I přes veškerý tento výčet marketingových tahů firma figuruje v podvědomí zákazníků hlavně v rámci Frýdecko - Místeckého okresu, proto jsem marketingovou komunikaci zařadila mezi slabé stránky firmy.

Další slabou stránkou této společnosti může být stárnoucí struktura zaměstnanců. V podniku pracuje zejména v posledních letech stále méně mladých lidí, věkový průměr zaměstnanců je kolem 45 let. V tabulkách uvádím pro srovnání přehled věkové struktury zaměstnanců v roce 2007 a v roce 2010. Za rok 2010 se mi podařilo zjistit strukturu zaměstnanců jen po desetiletích, ale i tak je podle mě tato informace dostačující. Jak je vidět z následujících tabulek, zaměstnanců nad 50 let je ve společnosti přes 40%, zatímco do 30 let jen necelých 10%.

*Tab. 4.2. Věková struktura zaměstnanců Beskyd Fryčovice, a.s. 2007 (zpracováno dle bakalářské práce Ing. Bajtka z r. 2007)[14]*

VĚK	POČET	ČETNOST (%)
méně než 20	0	0,00
20 - 24	9	3,42
25 - 29	17	6,46
30 - 34	21	7,98
35 - 39	37	14,07
40 - 44	49	18,63
45 - 49	45	17,11
50 - 54	63	23,95
54 - 59	20	7,60
60 a více	2	0,76

*Tab. 4.2.1. Věková struktura zaměstnanců Beskyd Fryčovice, a.s. 2010*

VĚK	POČET	ČETNOST (%)
méně než 20	2	0,68
20 - 29	26	8,84
30 - 39	59	20,07
40 - 49	86	29,25
50 - 59	105	35,71
60 a více	16	5,44

Jako další slabou stránku bych zmínila neustálou a častou inovaci produktů a vytváření nových výrobních řad. To se na jednu stranu sice může jevit jako pozitivum, kterým by se dalo docílit konkurenční výhody, ale pokud je inovace výrobků příliš velká, může se to pro firmu projevit jako negativní stránka. Nové výrobky přicházejí na trh příliš brzy aniž by se

stačily uchytit ty předchozí. Zákazníci by tak snadno mohli ztratit přehled o tom, co všechno vlastně daná firma nabízí.

### **Příležitosti (opportunities)**

Hodnocení příležitostí a ohrožení se zaměřuje na externí prostředí, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat a ovlivňovat, může je alespoň identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence, demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Příležitosti přinášejí potenciální užitek pro firmu. Jejich využitím firma může získat konkurenční výhodu či finanční prostředky. Většinou přicházejí zvenčí, např. navázání kontaktů s novými partnery, možnost expandovat na nové trhy, zájem investorů o firmu, nové příležitosti pro investování, příležitost zlepšit povědomí o firmě ve vztahu k zákazníkům či investorům, možnost získat určité výhody vůči konkurenci atd. Stejně jako v případě silných stránek podniku se snažíme příležitosti maximalizovat tak, aby nám přinášely co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence.

Mezi příležitostmi, které může společnost Beskyd Fryčovice, a.s. využít, bych zařadila:

- Vstup na nové trhy
- Oslovení nových zákazníků.

Oslovení nových zákazníků a vstup na nové trhy jsou příležitosti, které by mohla společnost Beskyd Fryčovice, a.s. více využít ke svému dalšímu rozvoji. Na západoevropských trzích, kam se snaží o proniknutí, registrují zatím jen mírný růst tržeb, ale i tam do budoucna očekávají otevření další odbytové cesty. Jedná se především o rakouský trh, kde je jejich hlavním zákazníkem KFC. Firma se snažila i o proniknutí na jiné zahraniční trhy např. v Německu, ale zatím bezúspěšně.

### **Hrozby (threats)**

Hrozby představují opět protipól příležitostí, stejně jako slabé stránky opak silných stránek. Hrozbou může být příliv nové a silné konkurence, která ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizice ze strany konkurenta, nestabilní politická situace v oblasti, kde se firma pohybuje, nejrůznější živelné pohromy, odchod klíčových pracovníků ke konkurenci, ztráta dobrého jména firmy a dobrého povědomí o značce mezi zákazníky, atd. Ovšem ne všechny

příležitosti a hrozby působí na podnik stejnou silou a přináší stejně velká pozitiva nebo negativa. Některé hrozby jsou velmi závažné, jiné méně, to samé platí i u příležitostí.

Mezi hrozby, na které by si firma měla dát pozor, bych zařadila:

- Politickou situaci v ČR
- Klimatické podmínky
- Živelné pohromy.

Mezi největší ohrožení pro firmu Beskyd Fryčovice, a.s. bych zařadila především politickou situaci, klimatické podmínky a živelné pohromy. Jedná se o ohrožení, které firma nemůže nijak ovlivnit. Do života většiny z nás určitě zasáhla v poslední době ekonomická krize. Z tohoto důvodu vidím současnou politickou a ekonomickou situaci v naší zemi jako největší hrozbu. Jelikož se Beskyd Fryčovice, a.s. zaměřuje na potravinářskou výrobu, může krize znamenat pro firmu opravdu velké ohrožení. Roste nezaměstnanost, lidé se bojí o práci a snaží se šetřit, mimo jiné taky na potravinách. Kupují potraviny co nejlevnější, i za cenu nižší kvality. I když společnost zaznamenala nárůst tržeb, přece jen je tady důvod k ostražitosti. Na druhou stranu je zde ale třeba podotknout, že v jiných oblastech podnikání, např. ve strojírenství nebo automobilovém průmyslu mohou pocítit dopad hospodářské krize přece jen výrazněji.

Další velkou hrozbou pro společnost mohou být klimatické a geografické podmínky. Ty mohou do značné míry ovlivnit kvalitu úrody, která je závislá na počasí, v případě dané firmy především brambor. Na jejich úrodu má velký vliv výskyt škůdců, což se v roce 2008 kvůli výskytu kořenomorky projevilo nižší výtěžností, hlavně v jarních měsících. I přesto firma zůstala významným výrobcem a dodavatelem loupáných a vařených brambor na českém a slovenském trhu. Nepříznivé klimatické podmínky v průběhu vegetace (sucho a teplo) se dařilo eliminovat na základě rozborů rostlin pomocí stimulátorů růstu a dohnojením mikroprvky.

Při letošních květnových povodních Beskyd Fryčovice, a.s. zaznamenala škody na polích s brambory, na jejich úrodu a skladování bude mít negativní dopad také vlhkost, která panovala v jarních měsících.

*Obr. 4.2. SWOT analýza podniku Beskyd Fryčovice, a.s.*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní produkty</li> <li>• Dostatečná výrobní kapacita</li> <li>• Rozsáhlá nabídka výrobků</li> <li>• Produkty na přírodní bázi</li> <li>• Stálá odběratelská síť</li> <li>• Modernizace podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slabá marketingová komunikace</li> <li>• Stárnoucí struktura zaměstnanců</li> <li>• Příliš častá inovace produktů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vstup na nové trhy</li> <li>• Oslovení nových zákazníků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politická situace v ČR</li> <li>• Klimatické podmínky</li> <li>• Živelné pohromy</li> </ul>

## 5. NÁVRHY A DOPORUČENÍ V OBLASTI STRATEGICKÉ ANALÝZY PODNIKU

Na základě analýzy a šetření, které jsem provedla ve společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. si trůfám říct, že společnost má svou strategii sestavenou celkem kvalitně. Na našem trhu si udržuje dobrou pozici a ziskovost firmy nepoznamenala ani finanční krize. Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. neopomíjí strategické plánování. Má svou vizi a cíle a snaží se o jejich splnění. Mezi cíle společnosti patří kromě maximalizace zisku také minimalizace nákladů a maximální spokojenost zákazníků.

Konkurenční pozici společnosti pomohl ujasnit Porterův model pěti sil. Z této analýzy vyplynulo, že síla dodavatelů nepředstavuje pro společnost příliš velkou hrozbu díky jejich dostatečné konkurenci. Ještě menší hrozbou je pro podnik hrozba substitučních výrobků, která je pro podnik prakticky zanedbatelná. Vyjednávací síla zákazníků vychází ze situace na trhu, tedy poměru aktuální nabídky a poptávky. Jak už jsem uvedla, vyjednávací síla zákazníků je značná především u maloobchodních a gastronomických řetězců, u obyčejných zákazníků je tato síla téměř nulová. Zároveň nevidím ani velkou hrozbu ve vstupu potenciálních konkurentů. I když tento trh je velmi atraktivní, přece jen je nasycen a proniknout mezi stávající konkurenci, kde jsou zavedené a známé podniky, je velmi obtížné. Z výsledků, které vyplývají z Porterovy analýzy konkurenčních sil, bych jako největší hrozbu viděla rivalitu mezi konkurenčními podniky. Společnost se musí dál snažit o udržení svých zákazníků, přilákání nových, případně o proniknutí na nové trhy.

I v případě výsledků SWOT analýzy je jasné, že má firma na trhu celkem dobrou pozici. Pokud si firma bude chtít i nadále udržet své postavení na potravinářském trhu a stát se opravdu velkým konkurentem pro ostatní podniky, měla by se zaměřit na své slabé stránky a snažit se o jejich zmírnění nebo úplné odstranění. Na druhé straně se ale musí snažit i o udržení a posílení svých silných stránek a dále je upevňovat. Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. by měla i nadále rozvíjet své výrobky a služby, udržovat jejich kvalitu, a tím i své zákazníky. Zejména bych doporučovala se zaměřit na marketingovou komunikaci. I když firma podniká nejruznější kroky v rámci reklamy, přece jen by se dalo v této oblasti mnohé zlepšit, např. rozsáhlejší reklamou ať už v tisku, rozhlasu, rozesílání aktuálních nabídek e-mailem, reklamních letáček, letáček v dopravních prostředcích. S tím souvisí i potřeba oslovit nové zákazníky. Podnik má sice poměrně stálou odběratelskou síť, přesto by mohla proniknout i na nové trhy, pokud se jí podaří proniknout i za hranice našeho kraje. Zde se nabízí i proniknutí na trhy v zahraničí. Firma se sice snaží o proniknutí na západoevropské



trhy, zatím tam ale zaznamenala jen mírný nárůst prodeje. Aby byla ovšem společnost Beskyd Fryčovice, a.s. úspěšná i jinde, musely by proto existovat jisté předpoklady. Musela by vzniknout mezera na daném trhu a také poptávka po výrobcích. Právě v té poptávce vidím problém pro danou firmu. Její proniknutí na německé trhy se zatím nesetkalo s úspěchem právě z důvodu malé poptávky z německé strany po výrobcích Beskyd Fryčovice, a.s. Co se týče zahraničních trhů, v současné době se soustřeďují převážně na obchod se Slovenskem, Maďarskem a Rakouskem. Zde by mohl být podnět k dalšímu rozvoji firmy, navrhovala bych společnosti obrátit svou pozornost na trhy v Polsku, které jsou české mentalitě přece jen blíží než ty západoevropské.

Společnost Beskyd Fryčovice, a.s. se snaží o výrobu ovocných salátů. Velkoobchodní řetězec se je pokouší zařazovat do svého prodejního sortimentu, ale ze strany spotřebitelů je o ně relativně nízký zájem. Problém vidím hlavně ve vysoké ceně, firma by se měla zaměřit na větší reklamu a propagaci tohoto výrobku, zde by cena mohla být pro zákazníky informací o hodnotě a kvalitě výrobků.

Dalším problémem společnosti je stárnoucí struktura společnosti. Věkový průměr zaměstnanců je kolem 45 let, zaměstnanců nad 50 let je v Beskyd Fryčovice, a.s. přes 40%. Firmě by prospělo omlazení věkové struktury společnosti. Mladí lidé by mohli přinést do společnosti nové nápady, nové inovace a větší dynamiku.

## 6. ZÁVĚR

Téma strategické analýzy je dnes velmi aktuální a atraktivní. Zpracování strategické analýzy poskytuje široký prostor pro kreativitu. Jde o proces, který se zabývá standardními jevy a situacemi. Zpracování strategické analýzy vyžaduje značnou odpovědnost vzhledem k tomu, že její závěry mohou závažným způsobem ovlivnit budoucí prosperitu podniku. Dalším důvodem, proč je problematika strategické analýzy tolik aktuální, je celková relativně nízká úroveň strategického řízení v mnoha podnicích. Mnoho řídicích pracovníků si neuvědomuje svou nezastupitelnost ve strategickém řízení, příliš se zaměřuje na řízení operativní a uvažuje spíše v krátkodobých horizontech. Přitom je strategie základem řízení podniku. Od strategie se odvíjí taktické i operativní plány všech podnikových úrovní. Bez strategie je podnik v současném světě předurčen k bankrotu. [5]

Strategické řízení můžeme chápat jako snahu o sladění aktivit podniku s probíhajícími změnami. Vytváří možnost být vnímavější vůči potenciálním příležitostem i hrozbám. Každý podnik by měl schopen reagovat na změny, neboť pouze takové přežívají v dnešním konkurenčním prostředí. Podnik, který není schopen se změnám přizpůsobit, postupně zaniká. [2]

Z tohoto je zřejmé, že mít kvalitně sestavenou strategickou analýzu je pro podnik opravdu velmi důležité. I proto jsem si jako téma pro svou bakalářskou práci zvolila strategickou analýzu podniku.

Cílem mé bakalářské práce bylo, na základě informací, které mi společnost Beskyd Fryčovice, a.s. dala k dispozici a za užití analytických metod, nalézt silné a slabé stránky, upozornit na případné hrozby a naopak vyzvednout její přednosti a vyhodnotit pozici a celkové postavení společnosti na trhu. Práce je rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsem se zaměřila na význam základní terminologie, vymezení strategie podniku, rozbor metodických východisek a implementaci podnikové strategie. V praktické části jsem uvedla základní informace o společnosti, její historii, cílech podniku, nabídce výrobků a služeb. Jako analytickou metodu jsem si zvolila Porterovu analýzu a analýzu SWOT, které jsem detailně rozebrala a implementovala na konkrétní společnost Beskyd Fryčovice, a.s. Tyto informace jsem získávala z konzultací s marketingovou ředitelkou firmy, mzdovou účetní, prostřednictvím jejích webových stránek a z Výroční zprávy z roku 2008. Na základě těchto podkladů se ukázalo, že společnost Beskyd Fryčovice, a.s. neopomíjí strategické plánování a i přes současnou ekonomickou krizi si udržuje dobrou pozici na trhu i ziskovost. Přesto jsem se na základě provedených analýz pokusila navrhnout pár opatření, která by mohla situaci

Beskyd Fryčovice, a.s. na trhu ještě vylepšit. Jedná se například o zlepšení marketingové propagace, proniknutí na nové trhy, oslovení nových zákazníků nebo o omlazení struktury společnosti. Jde o opatření, která by mohla přinést dle mého názoru společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. ještě stabilnější pozici na trhu.

## **Seznam použité literatury:**

- [1] BĚLOHLÁVEK, F.; KOŠTÁN, P.; ŠULEŘ, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [2] DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80- 7179-603-4.
- [3] KOTLER, P. Marketing Management. 1. vyd. Praha: Grada, 1998. 712s. ISBN 80-7169-600-5.
- [4] LEDNICKÝ, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [5] LOŠŤÁKOVÁ, H. B-to-B marketing: Strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí. 1. vyd. Praha: PROFESIONAL PUBLISHING, 2005. 186s. ISBN 80-86419-94-0.
- [6] PORTER, M. E. Konkurenční strategie. Praha: Victoria Publishing, 1994. 406 s. ISBN 80-85605-11-2
- [7] SEDLÁČKOVÁ, H. Strategická analýza. 1.vydání. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8
- [8] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. Strategická analýza. 2. přepracované vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [9] VYKYPĚL, O.; KEŘKOVSKÝ, M. Strategické řízení: teorie pro praxi, 2.vyd. Praha: C.H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-453-8
- [10] Výroční zpráva společnosti Beskyd Fryčovice, a.s. z roku 2008

## **Internetové zdroje:**

- [11] [www.beskyd.cz](http://www.beskyd.cz)
- [12] [www.vlastnicesta.cz](http://www.vlastnicesta.cz)
- [13] [www.ekonom.ihned.cz](http://www.ekonom.ihned.cz)

## **Jiné zdroje:**

- [14] bakalářská práce Ing. Jana Bajtka Motivace zaměstnanců z r. 2007

## **Seznam zkratek:**

SWOT	S - silné stránky, W - slabé stránky, O - příležitosti, T - hrozby podniku analýza sloužící k definování vnitřního prostředí podniku
PESTE	P - politický, E - ekonomický, S – sociální, T - technologický, E - ekologický faktor; jedná se o analýzu vnějšího prostředí z hlediska makroekonomického
SLEPTE	S – sociální, L - legislativní, E - ekonomický, P - politický, T - technologický, E - ekologický faktor
4C	analýza zákazníků, národních specifik, nákladů a konkurence
SMART	S - specifik (specifické), M - measurable (měřitelné), A - agreed (akceptované), R - realistic (reálné), T - trackable (termínované)
a.s.	akciová společnost
spol. s r.o.	společnost s ručením omezeným

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vlastní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich plné výše).

V Ostravě dne 9. července 2010

.....

Martina Překlasová

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Fryčovice 5, 739 45 Fryčovice

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1      Organizační struktura podniku